

Ewa Gębicka

PROBLEMY ZARZĄDZANIA PROCESEM PRODUKCJI FILMU W OTOCZENIU NOWYCH MEDIÓW I W REALIACH POLSKIEJ KINEMATOGRAFII

Key words: cinematography, management, producer, film production course, new media

Abstract

PROBLEMS OF MANAGING THE PROCESS OF FILM PRODUCTION IN THE NEW MEDIA ENVIRONMENT AND THE REALITIES OF POLISH CINEMA

The author points out that economic efficiency and social functioning film industry is currently in an increasingly competitive market depends to a great extent on the skilful management of the implementation process and sell the film by its producer. This also applies to Polish cinema, which since 1989 has begun to develop the structure of the model of Western producers. Article presents the specificity of the investment process of the film, the course covers the basic stages of production and key decisions taken by the producer from the project preparation and collection for this purpose funds through supervision over the implementation up to the final finished work and putting it up for distribution. Discussion of this issues, the author situates in the context of the possibilities that offers film producers access to new media.

W ostatnich dekadach XX w. pojawiały się sygnały wskazujące na stopniowe wypieranie kina jako medium masowego przez telewizję, a następnie dynamicznie rozwijające się tzw. nowe media¹. Dzisiaj jednak nikt już nie ma wątpliwości, że

¹ Pojęcie „nowe media” nie jest w istocie jednoznaczne, albowiem generalnie można je odnieść do zakrojonych na szeroką skalę przemian w produkcji medialnej, dystrybucji i użytkowaniu mediów, związanych z takimi ich cechami, jak: cyfrowość, interaktywność, hipertekstualność, wirtualność, usieciowienie, symulacja. Szerzej na ten temat zob. M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media. Wprowadzenie*, tłum. M. Lorek, A. Sadza, K. Sawicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 22. Używając terminu na potrzeby tego opracowania,

niezależnie od rozwoju nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, przekazy filmowe pozostały dominującym produktem w systemie współczesnej kultury audiowizualnej. Obserwatorzy tego systemu zwracają przy tym uwagę na niejako ponowne „wynalezienie kina” jako jednego z podstawowych mediów, wpleczonego wszakże w otoczenie „nowych mediów”². Te ostatnie bowiem dostarczają nowych narzędzi twórcom, stwarzają możliwości wykorzystania nowych kanałów dystrybucji i technik promocji przedłużających życie filmu, a także wpływają na odmienne od tradycyjnych formy relacji między producentami, dystrybutorami a widzami.

O tym, że kinematografia w otoczeniu nowych mediów nadal żyje i ma się dobrze, zaświadcza zarówno wzrost nakładów na produkcję filmów, jak i zyski osiągnięte przez wielkie, dominujące na światowym rynku, amerykańskie studia filmowe³. Efektywność ekonomiczna i społeczna funkcjonowania światowego przemysłu filmowego w warunkach „nowomediального” otoczenia staje się przy tym pochodną coraz bardziej przemyślanych form zarządzania procesem produkcji i dystrybucji jego produktów, powiązanych z rynkiem reklamowo-marketingowym.

Obserwowane na przełomie XX i XXI w. wektory przemian światowego systemu audiowizualnego, w zderzeniu z rozwojem nowych mediów, wywarły również wpływ na sposób funkcjonowania polskiej kinematografii, przekształcanej stopniowo po 1989 r. z reżyserskiej w producencką.

W 1945 r. wraz z nacjonalizacją polskiego przemysłu filmowego wyeliminowano tradycyjnie rozumiane pojęcie producenta. Jego funkcje przejęło na ponad czterdzieści lat państwo. Produkcją filmów w imieniu państwowego mecenasa zajmowały się zespoły filmowe, czyli quasi-producenci pozbawieni samodzielności artystycznej i ekonomicznej. Był to okres, w którym rynkowe kryteria funkcjonowania kinematografii schodziły na ogół na dalszy plan w zderzeniu z polityką, a problemy zarządzania produkcją filmową sprowadzały się głównie do sprawnej realizacji zatwierdzonego przez czynniki wyższe scenariusza, skutecznego omijania zakazów cenzury i utrzymania się w zaplanowanych kosztach. Gotowy film, zrealizowany za państwowe pieniądze, automatycznie przekazywano jednemu państwowemu dystrybutorowi, który wprowadzał go do kin, a po pewnym czasie do ogólnodostępnej państwowej telewizji. Był to okres tzw. kinematografii reżyserskiej⁴.

mam na myśli przede wszystkim Video/DVD, Blu-ray, Internet, różne formy wielokanałowej cyfrowej telewizji, w tym telewizję Pay-per-view, VOD, telefonię komórkową i pozostałe sposoby dystrybucji audiowizualnych przekazów powstające na bazie konwergencji mediów tradycyjnych, a oparte na procesie ich cyfryzacji.

² Na ponowne wynalezienie kina zwrócił uwagę Ch. Tryon, *Reinventing Cinema: Movies in the Age of Media Convergence*, Rutgers University Press, New Brunswick–New Jersey–London 2009.

³ Porównaj dane zawarte w: *Focus 2012, World Film Markets Trends*, Marché du Film, Cannes 2012. Zob. też M. Adamczak, *Przemysł audiowizualny*, [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, red. A. Gwóźdź, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 116–122.

⁴ O zasadach funkcjonowania systemu kinematografii państwowej zob. E. Zajiček, *Poza ekranem. Polska kinematografia w latach 1896–2005*, Stowarzyszenie Filmowców Polskich i Studio Filmowe Montevideo, Warszawa 2009.

Konkurencyjny rynek państwowych i prywatnych producentów filmowych w Polsce zaczął się powoli kształtować dopiero po 1989 r. Proces ten przebiegał pod hasłem urynkwienia systemu, stopniowego ograniczania finansowego wymiaru państwowego mecenatu, dostosowania reguł funkcjonowania kinematografii do tych obowiązujących w państwach zachodnich⁵. Mimo rosnącej od tamtego czasu liczby niezależnych firm producenckich, definicja i zadania producenta nie były przez długi czas w sposób prawny sformalizowane. W pierwszym okresie reformy problemy efektywnych technik zarządzania procesami produkcji filmowej ustępowały dyskusjom na temat wydolności (lub niewydolności) systemu finansowania ze źródeł publicznych, zakresu uspołecznienia procesów decyzyjnych w ramach Komitetu Kinematografii oraz nowelizacji filmowego prawa⁶.

Niewątpliwym przełomem w spojrzeniu na nowe zasady funkcjonowania przemysłu filmowego stało się uchwalenie w 2005 r. Ustawy o kinematografii, w tym jej najważniejsze zapisy dotyczące utworzenia Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej i jego zadań⁷. Ustawa po raz pierwszy w powojennych dziejach polskiej kinematografii zdefiniowała pojęcie producenta filmowego, określając go jako „osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną, o której mowa w art. 331 par. 1 Kodeksu cywilnego, która podejmuje inicjatywę, faktycznie organizuje, prowadzi i ponosi odpowiedzialność za kreatywny, organizacyjny i finansowy proces produkcji filmu”⁸.

Przetrawanie na rynku audiowizualnym, wpisanym w otoczenie nowych mediów, wymagało od producentów zdobycia wielu nowych umiejętności w zakresie zarządzania projektem i realizacją filmu aż do momentu udostępnienia go widzowi. W rozważaniach na temat zadań i kompetencji producentów coraz częściej pojawiało się określenie tzw. producenta twórczego (kreatywnego), który „ma nie tylko wizję przyszłego filmu, ale także wie, jak te koncepcje zrealizować. Skąd zdobyć środki, jaki przyjąć scenariusz, jakie zlecić poprawki i uzupełnienia, jak nabyć prawa autorskie, stać się ich właścicielem”⁹. Jest to definicja producenta, który sprawując nad filmem kontrolę, od początku do końca wie, komu i jak film sprzedać. To on bowiem konfrontuje się z widzem, który ostatecznie zweryfikuje jego decyzje poprzez zakup biletu do kina, włączenie odbiornika telewizyjnego, nabycie DVD, skorzystanie z możliwości obejrzenia filmu w Internecie itp. W konsekwencji „staje (...) przed sponsorami, ewentualnymi współudziałowcami i inwestorami jako profesjonalista, któremu powierzyli swoje pieniądze i przed którymi wziął odpowiedzialność za ich pomnożenie”¹⁰.

⁵ Szerzej na ten temat zob. E. Gębicka, *Między państwowym mecenatem a rynkiem. Polska kinematografia po 1989 roku w kontekście transformacji ustrojowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.

⁶ Na temat problemów towarzyszących nowelizacji ustawy o kinematografii zob. *ibidem*, s. 65–81.

⁷ Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 roku o kinematografii (Dz.U. 2005, nr 132, poz. 1111).

⁸ *Ibidem*, pkt 6, art. 5.

⁹ E. Zajiček, *Praca i film. Problemy ekonomiki pracy w produkcji filmowej*, t. I, PWSFTViT, Łódź 1997, s. 117.

¹⁰ *Ibidem*, s. 118.

Rozważając problemy zarządzania produkcją filmową, należy zdawać sobie sprawę, że producent uruchamia dość skomplikowany proces inwestycyjny prowadzący do powstania produktu o dwoistym charakterze: potencjalnego utworu artystycznego o niewymiernej wartości, a zarazem towaru będącego przedmiotem wymiany i pełniącego różne funkcje¹¹. Komplikacje wynikają w tym przypadku m.in. z relatywnie wysokich kosztów produkcji¹², możliwości wykorzystania bardzo różnych technologii realizacji, znacznej kreatywności działań, specyficznych form zaangażowania ludzi i elastyczności ich funkcji, niepowtarzalności każdego produktu, wreszcie, mnożących się w dobie nowych mediów możliwości pól jego eksploatacji.

W przebiegu procesu inwestycyjnego w produkcji filmowej należy wyróżnić co najmniej dwa podstawowe etapy: etap przygotowania inwestycji, mający na celu stworzenie odpowiednich warunków organizacyjno-finansowych i prawnych, oraz etap jej realizacji. W każdym z tych etapów można z kolei wyodrębnić szereg faz, w tym m.in. analityczną, projektową, urzeczywistnienia i odbioru inwestycji, aż po podjęcie decyzji dotyczącej sprzedaży filmu, wreszcie – fazę oceny efektów i rozliczania zwrotu poniesionych nakładów oraz rozważań nad sposobami prolongaty ewentualnego sukcesu¹³. Działania związane z tymi fazami przebiegają w trakcie tzw. toku produkcji filmu, będącego swoistym algorytmem, w ramach którego wyodrębniamy okres rozwoju projektu (*development*), okres przygotowawczy (zwany inaczej preprodukcją), okres produkcji oraz postprodukcji¹⁴. W tych kolejnych okresach producent realizuje podstawowe funkcje zarządzania, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Uszczegóławiając nieco jego zadania, można przyjąć, że funkcje te materializują się w trakcie: programowania produkcji, prowadzenia prac literackich, nabywania autorskich praw majątkowych, szacowania kosztów filmu, zabezpieczania środków finansowych, podpisywania umów z inwestorami i dystrybutorami. Ponadto producent opracowuje strategię marketingową, dobiera realizatorów i odtwórców głównych ról, wypracowuje i zatwierdza generalną koncepcję realizatorską przedsięwzięcia, kontroluje przebieg produkcji, wykonanie planu produkcji i kosztów, zabezpiecza płynność finansową, podejmuje decyzję o przyjęciu filmu, nadzoruje działania towarzyszące przygo-

¹¹ E. Zajiček, *Polska produkcja filmowa. Problemy rentowności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1983, s. 14–15.

¹² Przeciętny koszt produkcji polskiego współczesnego filmu fabularnego zrealizowanego w profesjonalnych warunkach wynosi około 4–5 mln zł. Najdroższym filmem wyprodukowanym po 1989 roku okazało się *Quo Vadis* w reżyserii Jerzego Kawalerowicza – około 68 mln zł.

¹³ Zob. też na ten temat: S. Pytel, *Analiza ekonomiczna produkcji i dystrybucji fabularnych filmów kinowych w Polsce*, Centrum Badań Koniunktury Gospodarczej, Poznań 1997, s. 39–40; A. Królikowski, *Inwestycje filmowe*, „Reżyser” 1996, nr 6, s. 6–7.

¹⁴ Szczegółowo na temat działań wykonywanych w okresie preprodukcji, produkcji i postprodukcji zob. G. Goodell, *Sztuka produkcji filmowej. Podręcznik dla producentów*, tłum. M. Konopa, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2009; M. Zabłocki, *Produkcja filmowa, producent – definicje*, <http://www.portalfilmowy.pl/wydarzenia,111,1691,1,1,Produkcja-filmowa-producent-definicje.html> (16.03.2013).

towaniu materiałów dla dystrybutorów, kontroluje wynikowe rozliczenie kosztów i wpływów, steruje strategią festiwalową filmu itp.

Z punktu widzenia producenta zarządzanie procesem produkcji filmu rozpoczyna się w okresie tzw. *developmentu* i trwa od momentu powstania koncepcji filmu aż do chwili, kiedy projekt jest na tyle opracowany, że można nim zainteresować potencjalnych inwestorów i dystrybutora. Jest to zatem faza formułowania celów, próba określania sposobów ich osiągnięcia i niezbędnych w tym celu zasobów, tworzenia pewnej strategii przyszłych działań: programowej, finansowej, marketingowej, organizacyjnej. Od mądrych decyzji w tym okresie zależą przyszłe losy filmu.

Punktem wyjścia *developmentu* są pomysły i kolejne prace literackie (np. synopsis, treatment, nowela filmowa) prowadzące do powstania scenariusza, który w przyszłości stanie się główną wytyczną dla twórców filmu, wskazując na różne możliwości i rozwiązania. W sytuacji ogromnej konkurencji na rynku filmowym istotne jest wpisanie się z pomysłem w oczekiwania widowni. Tutaj zaś ogromnego znaczenia nabierają badania rynkowe, niezwykle ważne zarówno w przypadku kina artystycznego, jak i gatunkowego. Tzw. *concept testing* ułatwiają odpowiedź na pytanie, czy w ogóle warto robić film, a jeśli tak, to z kim i dla kogo¹⁵.

Kluczowym i niezwykle skomplikowanym problemem towarzyszącym fazie opracowań literackich jest decyzja o sposobie stworzenia scenariusza. Producent bowiem może skorzystać z istniejącego utworu literackiego, zlecić napisanie oryginalnego scenariusza, kupić gotowy scenariusz lub też nabyć opcję do tekstu, czyli zarezerwować sobie temat do czasu pojawienia się finansowych możliwości realizacji. Podstawowe zagadnienia prawne, które należy na tym etapie rozstrzygać, to m.in. „konieczność nabycia praw do kanwy i do samego scenariusza ze śledzeniem ewentualnych następstw prawnych w wypadku adaptacji, rozróżnienie plagiatu od inspiracji, możliwość stosowania prawa cytatu w filmie (...), konieczność wskazywania pól eksploatacji w zawieranych umowach” i wiele innych¹⁶. Dobry scenariusz jest kluczem, który otwiera drzwi do różnych instytucji finansowych, a ponadto ułatwia rozmowy z przyszłymi dystrybutorami filmu. Jeśli producent ma ambicje dotarcia ze swoim dziełem do odbiorców poza rodzimym rynkiem, elementem jego strategii zarządzania musi stać się pozyskanie agenta sprzedaży, z czym wiąże się szereg dodatkowych czynności, w tym przeprowadzenie researchu rynku w kontekście możliwej obecności na marketach i sesjach pitchingowych¹⁷. Pozwala to przy okazji zaprojektować strategię festiwalową oraz strategię dystrybucji międzynarodowej, a także znaleźć potencjalnych koproducentów.

¹⁵ M. Janicki, U. Strzelczyk-Piasecka, *Użyteczność badań marketingowych w produkcji i dystrybucji filmowej*, www.audiowizualni.pl/index.php/aktualnosci/teksty-problemy (11.03.2013).

¹⁶ M. Zabłocki, *Podstawy prawne produkcji filmowej*, „FilmPro” 2010, nr 2, s. 24.

¹⁷ Pitching to inaczej promowanie, reklamowanie projektu, a sesja pitchingowa to werbalno-wizualna prezentacja jego potencjału artystycznego i finansowego, w trakcie której producent, dysponujący co najmniej materiałem literackim, musi być przygotowany na serię pytań dotyczących autooceny tekstu.

Jako potwierdzenie możliwości wykorzystania przez producenta nowych mediów na etapie projektowania procesu produkcji, w tym prac literackich, warto przywołać wyspecjalizowane programy komputerowe wchodzące w skład popularnego programu Movie Magic, w tym np. Movie Magic Screenwriter pomagający w szybkim i wygodnym napisaniu scenariusza zgodnego z Movie Magic Scheduling i Movie Magic Budgeting. Jako ciekawostkę można potraktować podstępną taktykę stosowaną przez amerykańskie wytwórnie filmowe, coraz częściej korzystające z usług firmy Epagogix, która prognozuje, czy skierowany do produkcji scenariusz przyniesie finansowy sukces, czy spektakularną klępkę. W firmie tej powstał bowiem program analizujący tysiące schematów fabularnych. Zestawia on scenariuszowe historie z filmami, które przyniosły największy zysk. Pozwala nawet na obliczenie, jak zamiana jednej sceny może wpłynąć na sukces kasowy całego filmu¹⁸.

Scenariusz pozwala producentowi na uruchomienie wstępnych prac organizacyjno-produkcyjnych, określenie podstawowych parametrów filmu, jak: tytuł roboczy, gatunek, metraż ekranowy, czas i miejsce realizacji, wstępna lokalizacja, standardy rejestracji obrazu i dźwięku, rodzaj muzyki, obsada, technologia produkcji itp., oraz na oszacowanie na tej podstawie kosztów produkcji filmu. Umiejętność właściwego budżetowania filmu to jeden z podstawowych elementów warsztatu producenta. Liczy się jednak również umiejętność zarządzania licznymi odmianami towarzyszącego procesowi produkcji ryzyka (rynkowego, kredytowego, operacyjnego, prawnego, pogodowego itp.), co wiąże się m.in. z problemem różnych form ubezpieczenia produkcji¹⁹.

Duże znaczenie ma też na tym etapie określenie przez producenta standardów technicznych filmu. Należy bowiem pamiętać, że współczesna technika filmowa coraz częściej wykracza poza rozwiązania klasyczne, związane wyłącznie z taśmą światłoczułą, zmierzając w kierunku wykorzystania w różnych fazach produkcji cyfrowych systemów rejestracji oraz opracowania obrazu i dźwięku (cyfrowa kamera, cyfrowe telekino, komputerowy montaż nieliniowy, cyfrowe efekty specjalne, transfer montowanych materiałów z twardych dysków na negatywy)²⁰. Wybór technologii, w jakiej będzie realizowany film, decyduje o przebiegu produkcji i post-

¹⁸ P. Górecki, *Wróżba z komputera*, <http://www.newsweek.pl/wrozba-z-komputera,68916,1,1.html> (2.04.2013).

¹⁹ Jedną z firm zlokalizowanych w Polsce, która specjalizuje się w ubezpieczaniu różnych rodzajów ryzyka filmowego jest firma MAKonLine.

²⁰ Konwergencja techniki światłoczułej z techniką wideo wykształciła proces DI. Digital Intermediate to termin stosowany na określenie procesu postprodukcji filmu, na który składają się: skanowanie naświetlonego negatywu do określonej rozdzielczości w zapisie cyfrowym wprowadzanym do pamięci komputera; *conforming* będący odpowiednikiem ścinania negatywu w tradycyjnym montażu; korekcja barwna zarejestrowanego materiału; dodanie efektów specjalnych, napisów początkowych i końcowych oraz ponowne naświetlenie na taśmę światłoczułą. Proces ten zasadniczo usprawnia fazę postprodukcji i wpływa często na jej skrócenie i redukcję kosztów. Szerzej na temat istoty tego procesu zob. P. Edelman, *Ufaj i kontroluj*, „FilmPro” 2010, nr 1, s. 78–82.

produkcji, składzie grupy zdjęciowej, wykorzystywanym sprzęcie, zakresie usług techniczno-produkcyjnych i kosztach realizacji²¹.

Z definicji nie wynika, że producent musi mieć własne środki finansowe. Przy wysokich kosztach realizacji filmu i przy założeniu, że produkcja filmowa to zdecydowanie *risky business* jest to raczej mało prawdopodobne. Pojawia się zatem konieczność poszukiwania wiarygodnych inwestorów. Przekonanie ich do projektu na podstawie precyzyjnie sformułowanego biznesplanu oraz wynegocjowanie korzystnych zasad podziału przyszłych wpływów należy uznać za jedną z podstawowych umiejętności w zakresie zarządzania projektem filmowym.

Polski producent filmowy może skorzystać z publicznych i niepublicznych źródeł finansowania projektowanego przedsięwzięcia. Do pierwszej grupy zaliczamy głównie wsparcie Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej. Dostęp do środków PISF odbywa się w ramach programu operacyjnego „Produkcja”, w którym wyodrębniono takie priorytety, jak: stypendia scenariuszowe, *development*, produkcja filmów fabularnych, dokumentalnych i animowanych. Dofinansowanie odbywa się w systemie pakietowym (wygrywają projekty najwyżej ocenione przez komisje ekspertów), przybiera formę pożyczki, dotacji lub gwarancji i nie przekracza na ogół 50–70% kosztów przedsięwzięcia z uwzględnieniem limitów kwotowych²². W ostatnich latach coraz częściej wykorzystywanym przez producentów źródłem finansowania stają się też Regionalne Fundusze Filmowe. Dostęp do zasobów RFF obwarowany jest jednak wymogiem powiązania projektu z regionem, a ponadto obowiązkiem wydatkowania przyznanych środków na danym terenie. Niestety, nie są to duże kwoty²³. Jedynie od czasu do czasu w produkcję filmów kinowych angażuje się finansowo telewizja publiczna, zainteresowana przede wszystkim realizacją form filmowych *stricte* telewizyjnych²⁴.

Ograniczony dostęp do publicznych źródeł finansowania wymaga od producentów dużej aktywności w pozyskiwaniu środków prywatnych, co w rynkowym systemie kinematografii może się wiązać z licznymi konsekwencjami, nie zawsze korzystnymi z punktu widzenia artystycznych walorów filmów. Każdy bowiem z niepublicznych inwestorów, angażując się finansowo w film, ma określone oczekiwania i wyobrażenia na temat elementów zwiększających jego rynkowe walory

²¹ W ostatnich latach filmowcy coraz częściej korzystają z filmowych kamer cyfrowych dokonujących zapisu w standardzie rozdzielczości 4K. Pierwszym polskim filmem zrealizowanym w tej technologii był *Katyń* w reżyserii Andrzeja Wajdy.

²² Dofinansowanie produkcji filmu fabularnego może sięgać kilku mln zł. Szczegółowe informacje na temat zasad finansowania projektów filmowych ze środków PISF zob. *Polski Instytut Sztuki Filmowej. Programy operacyjne na rok 2013*. Materiały wewnętrzne Instytutu.

²³ Kwoty dofinansowania wahają się w granicach od kilkudziesięciu do kilkuset tys. zł w zależności od rodzaju filmu. Szczegółowe informacje na temat idei Regionalnych Funduszy Filmowych dostępne na stronie: <http://www.audiowizualni.pl/index.php/regionalne-fundusze-filmowe-rff> (2.04.2013).

²⁴ Ustawa o kinematografii nałożyła na telewizję publiczną obowiązek przeznaczania na produkcję filmów nie mniej niż 1,5% rocznych wpływów z abonamentu za posiadanie odbiorników telewizyjnych. Por. Ustawa o kinematografii, art. 19.7.

i może postawić producentowi trudne do spełnienia warunki. Dla przykładu kredyt bankowy jako sposób finansowania, zapoczątkowany w nowych realiach kinematografii po 1989 r. przez producentów *Ogniem i mieczem* w reżyserii Jerzego Hoffmana i powielany w przypadku kilku kolejnych superprodukcji, istnieje obecnie w Polsce bardziej jako źródło potencjalne niż realne z uwagi na dość wygórowane oczekiwania banków w zakresie jego zabezpieczeń i warunków spłaty²⁵. Producent poszukujący pieniędzy na swój film może się oczywiście zwrócić do sponsorów i w dzisiejszych realiach na ogół czyni to już na etapie *developmentu*, przygotowując ofertę medialną dla potencjalnych partnerów. Trzeba się jednak liczyć z tym, że zakres filmowego sponsoringu ogranicza fakt, iż sponsor nie ma udziału w przyszłych wpływach i jedyną korzyścią, na jaką może liczyć, są różne formy nagłośnienia przez producenta filmu faktu sponsorowania. Ponadto efektywność takich świadczeń z punktu widzenia sponsora jest pochodną przewidywanej frekwencji, nie zawsze satysfakcjonującej w przypadku polskich filmów. Niebezpieczeństwo polega również na tym, że sponsor decydujący się zaangażować swoje środki w film nie zawsze musi być dobrze postrzegany przez opinię publiczną. Można tu przywołać przypadek sponsorskiego zaangażowania Amber Gold w produkcję filmu *Wałęsa* reżyserowanego przez Andrzeja Wajdę, a produkowanego przez Akson Studio²⁶.

Jednym z coraz chętniej wykorzystywanych sposobów pozyskiwania środków na produkcję filmową jest podpisywanie umów na tzw. lokowanie produktu (*product placement*). Taki sposób dofinansowania kosztów produkcji ma z punktu widzenia producenta wiele zalet. Atuty *product placementu* to poza dodatkowymi środkami finansowymi ułatwienia organizacyjne i uwiarygodnienie filmu (zwłaszcza współczesnego), a także korzyści wynikające z włączenia się partnera w promocję filmu. Z drugiej jednak strony, to również problemy montażowe (konieczność przestrzegania umów) i niebezpieczeństwo zarzutu utraty samodzielności twórczej. Nie jest bowiem tajemnicą, że scenariusze filmowe są często dopasowywane do oczekiwań producentów pojawiających się w filmie dóbr i usług²⁷. Odrębnym problemem, a zarazem możliwością na etapie poszukiwania źródeł finansowania projektu, są kontakty z przyszłymi dystrybutorami i ewentualne podpisanie umowy przedsprzedaży filmu na różne pola eksploatacji bądź też umowy dystrybucyjno-koprodukcyjnej. W ostatnich latach coraz częściej producenci filmowi sięgają też do możliwości finansowania produkcji filmowej za pośrednictwem Internetu, które to zjawisko określa się terminem *crowdfunding* (mikrofinansowanie, finansowa-

²⁵ Na temat zasad kredytowania produkcji filmowej w realiach amerykańskich i polskich zob. E. Gębicka, *Między państwowym mecenatem a rynkiem...*, s. 121–122.

²⁶ Po ujawnieniu afery związanej ze spółką Amber Gold producent filmu zwrócił kwotę 3 mln zł wraz z należnym podatkiem VAT, stanowiącą wartość umowy sponsorskiej, na konto podane przez syndyka masy upadłościowej spółki. W konsekwencji PISF żąda obecnie od producentów ubiegających się o środki publiczne szczegółowego wykazu sponsorów.

²⁷ Na temat problemów towarzyszących tej formie finansowania zob. A. Czarnecki, *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

nie społecznościowe)²⁸. Zaprezentowane wyżej sposoby nie wyczerpują wszystkich możliwości, należy jednak zdawać sobie sprawę, że środki niepubliczne to w istocie najbardziej kapryśne i najmniej systemowe źródło finansowania produkcji filmowej, ograniczone dodatkowo brakiem wystarczających zachęt podatkowych²⁹.

Coraz bardziej globalny, ponadnarodowy charakter przemysłu filmowego sprawia, że elementem strategii producenckich staje się dążenie do współpracy międzynarodowej i korzystanie z europejskich programów i funduszy wsparcia przemysłu audiowizualnego. Polska kinematografia po 1989 r. stopniowo wpisywała się w struktury organizacji międzynarodowych, początkowo Rady Europy, później Unii Europejskiej, co dało możliwość dostępu do programów Eurimages i Media. Trzeba jednak pamiętać, że z zasobów tych funduszy producenci mogą korzystać po spełnieniu określonych warunków (m.in. zagwarantowanie 50% wkładu własnego) oraz że preferowane są projekty realizowane w koprodukcji, a ta nie zawsze jest możliwa w polskich realiach. Decyzja uczestnictwa w projekcie wielonarodowym to zatem kolejny element strategii producenckiej niosący za sobą duże wyzwania w zakresie zarządzania projektem, któremu musi towarzyszyć pełna świadomość jego następstw. Koprodukcje bowiem to nie tylko dodatkowe źródło finansowania, dostęp do międzynarodowych rynków, uatrakcyjnienie filmu pod względem artystycznym, ale także liczne komplikacje organizacyjne i prawne towarzyszące sporządzeniu korzystnej dla polskiej strony umowy i jej realizacji oraz efekty nie zawsze zgodne z oczekiwanymi³⁰.

O randze producenta nie świadczy tylko fakt, że potrafi film wyprodukować, ale także, że wie komu i na jakich warunkach go sprzedać. Dawno minęły czasy, kiedy dystrybutora poszukiwano dopiero po ostatecznym zmontowaniu filmu i wykonaniu kopii wzorcowej. Obecnie jego znalezienie to jeden z najważniejszych problemów zarządzania projektem już w fazie *developmentu*. Planowanie dystrybucji jest m.in. pochodną wyboru technologii produkcji i decyzji o tym, gdzie oraz na jakich zasadach chcemy film zaprezentować. Z uwagi na to, że większość filmów rozpoczyna swoje życie na ekranie kinowym, producent musi brać pod uwagę zataczający coraz szersze kręgi proces cyfryzacji kin. Zarówno producenci, jak i dystrybutorzy upatrują w tym procesie co najmniej dwie korzyści: ograniczenie kosztów dystrybucji i możliwość łatwego zwiększenia liczby projekcji filmów premierowych³¹. Powinna temu towarzyszyć świadomość, że życie filmu nie ogranicza

²⁸ Jako pierwszy w Polsce sięgnął do tej formy finansowania Artur Wyrzykowski, twórca krótkometrażowego filmu fabularnego *Wszystko*. Najpopularniejsze polskie portale poświęcone finansowaniu typu *crowdfunding* to: www.polakpotrafi.pl, www.siepomaga.pl oraz www.megatotal.pl (2.04.2013).

²⁹ Szerzej na temat źródeł finansowania produkcji filmowej zob. M. Zabłocki, *Źródła finansowania produkcji filmowej*, cz. I–IV, „FilmPro” 2011, nr 2 (6), 3 (7), 4 (8), 2012, nr 1 (9).

³⁰ Na temat różnych aspektów międzynarodowych przedsięwzięć filmowych zob. P. Neumann, Ch. Appelgren, *Sztuka koprodukcji*, tłum. M. Gawron, Krajowa Izba Producentów Audiowizualnych, Warszawa 2010.

³¹ W zawiązku z dużym zapotrzebowaniem na nowoczesne wyposażenie mniejszych kin Polski Instytut Sztuki Filmowej uruchomił w 2011 r. Narodowy Program Cyfryzacji Kin.

się do kin, gdyż współcześnie funkcjonuje on na wielu rynkach, zarówno tym pierwotnym, jak i na rynkach wtórnych, związanych z rozwojem nowych form telewizji i tzw. nowych mediów. Trzeba zatem brać pod uwagę dystrybucję filmów na DVD, Blu-ray, możliwość korzystania z usługi Video on demand, różne formy *pay television* (Pay-per-view). Coraz szerszy zasięg ma też dystrybucja internetowa (w tym m.in. iTV, Internet VOD) oraz Mobile VOD³². Wszystkie te rynki stwarzają, przynajmniej teoretycznie, możliwości uzyskania dodatkowych zysków z filmu. Najlepiej zatem, jeśli producentowi udaje się zaangażować dystrybutora już we wstępnej fazie projektu i wspólnie z nim określić prawdopodobny rynek i szanse sukcesu finansowego filmu.

Film nie ma szans zaistnieć bez odpowiednio zaprojektowanej kampanii promocyjno-reklamowej. Globalizacja rynku, skrócenie cyklu życia tytułu, rosnące w domowych budżetach fundusze swobodnej decyzji wymagają już nie tylko aktywnego kształtowania produkcji i dystrybucji filmu, ale także wpływania na popyt. W zasadzie film powinien zostać sprzedany na długo przed premierą. Inaczej mówiąc, już na etapie rozwoju projektu producent musi mieć świadomość, kiedy i przy użyciu jakich narzędzi będzie go promował. To, co w zakresie filmowej reklamy obserwujemy na kilka dni przed premierą, jest zaledwie wierzchołkiem góry lodowej. Działania promocyjne podjęte przez producenta powinny się bowiem zacząć równocześnie z pojawieniem się pomysłu i towarzyszyć filmowi na kolejnych etapach realizacji, aż do momentu przejęcia gotowego dzieła przez dystrybutora. Odpowiednio wczesne poparcie projektu stosownymi chwytami marketingowymi i materiałami (demo wybranej sceny, *teasery*, projekty scenograficzne, *layouty*, próbki zdjęć fotosów, *storyboardy*, animatiki itp.) może być dodatkowym atutem w negocjacjach z inwestorami, dystrybutorami, agentami sprzedaży itp. Coraz większą rolę w projektowaniu i realizacji kampanii promocyjnych odgrywają nowe media, w tym Internet. Tradycyjna reklama w Internecie obejmuje m.in. formy reklamy graficznej (*display*), takie jak np. różne postaci banerów, billboardy, tapety, *skyscraper*y, a także e-mailing, obecność w wyszukiwarkach, a nade wszystko strony WWW stanowiące wizytówkę filmu. Warto przy okazji zwrócić uwagę na rolę portali społecznościowych w procesie promocji filmu oraz na tzw. *viral marketing*³³. Wielokanałowa i zintegrowana kampania oparta na ich wykorzystaniu pozwala nie tylko na znacznie szerszy zasięg informacji, ale również na dotarcie do nisz rynkowych.

³² Jednym z pierwszych przykładów premiery filmu w Internecie jest przypadek *Ody do radości*, która zadebiutowała w internetowej telewizji iTVP w 2009 r. dzięki firmie Akson Net zajmującej się odpłatnym udostępnianiem filmów w sieci. Film ten równocześnie trafił do Internetu oraz został skierowany do eksploatacji kinowej. Najpopularniejszymi serwisami internetowymi VoD w Polsce są: Onet VoD, Ipla, Iplex i Kinoplex. Dostawcami usług Pay-per-view są z kolei operatorzy platform cyfrowych i telewizji kablowej. Na temat innowacyjnych sposobów dystrybucji filmu zob. P. Zalewski, *Czy kino zginie?*, <http://www.idg.pl/news/94665.html> (24.02.2013).

³³ Szerzej na temat wirtualnych kampanii promocyjnych filmu zob. M. Stasiak, *Drugie życie marketingu filmowego*, „FilmPro” 2012, nr 2 (10), s. 94–98.

Po zabezpieczeniu środków na realizację, określeniu pól eksploatacji, znalezieniu dystrybutora, opracowaniu strategii marketingowej kolejnym problemem producenta staje się powołanie grupy zdjęciowej filmu i skierowanie filmu do produkcji na określonych warunkach. Od tego momentu zarządzanie projektem przez producenta wiąże się z koniecznością kontroli nad pracą powołanego do jego realizacji zespołu ludzi, akceptacji kolejnych decyzji i wyników produkcji. Chodzi tutaj m.in. o zatwierdzanie decyzji wpływających na koszty (wybór obiektów zdjęciowych, obsady aktorskiej, kooperantów), akceptację szczegółowego planu produkcji i kosztów, kontrolowanie wydatków, motywowanie pracowników, monitorowanie przebiegu całego procesu, wreszcie przyjęcie filmu i przekazanie odpowiednich materiałów dystrybutorom.

Ogromna konkurencja na współczesnym rynku filmowym sprawia, że tylko niektórzy producenci potrafią sprostać złożoności procesu zarządzania produkcją filmową i osiągnąć sukces przekładający się na wpływy satysfakcjonujące wszystkie podmioty zaangażowane w powstanie filmu, jego dystrybucję i eksploatację. Dla tych, którzy nie są w stanie zmierzyć się z zaprezentowanymi wyżej problemami w praktycznym działaniu, a fascynuje ich proces produkcji filmu, pozostają różnorodne dostępne w Internecie gry oparte na filmowym biznesie³⁴.

Bibliografia

Monografie

- Czarnecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Focus 2012. *World Film Market Trends*, Marché du Film, Cannes 2012.
- Gębicka E., *Między państwowym mecenatem a rynkiem. Polska kinematografia po 1989 roku w kontekście transformacji ustrojowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.
- Goodell G., *Sztuka produkcji filmowej. Podręcznik dla producentów*, tłum. M. Konopa, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2009.
- Lister M., Dovey J., Giddings S., Grant I., Kelly K., *Nowe media. Wprowadzenie*, tłum. M. Lorek, A. Sadza, K. Sawicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Neumann P., Appelgren Ch., *Sztuka koprodukcji*, tłum. M. Gawron, Krajowa Izba Producentów Audiowizualnych, Warszawa 2010.
- Pytel S., *Analiza ekonomiczna produkcji i dystrybucji filmów kinowych w Polsce*, Centrum Badań Koniunktury Gospodarczej, Poznań 1997.
- Tryon Ch., *Reinventing Cinema: Movies in the Age of Media Convergence*, Rutgers University Press, New Brunswick–New Jersey–London 2009.
- Zajiček E., *Polska produkcja filmowa. Problemy rentowności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1983.

³⁴ Przykładowo: *Biznes Filmowy*, *Biznes Filmowy 2: Droga do Hollywood*, *Producent Filmowy 2004*, *The Movies*, *Hollywood Mogul* i inne.

Zajiček E., *Poza ekranem. Polska kinematografia w latach 1986–2005*, Stowarzyszenie Filmowców Polskich i Studio Filmowe Montevideo, Warszawa 2009.

Zajiček E., *Praca i film. Problemy ekonomiki pracy w produkcji filmowej*, t. I, PWSFTViT, Łódź 1997.

Artykuły w czasopismach i drukach zwartych

Adamczak M., *Przemysł audiowizualny*, [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, red. A. Gwóźdź, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

Edelman P., *Ufaj i kontroluj*, „FilmPro” 2010, nr 1.

Królikowski A., *Inwestycje filmowe*, „Reżyser” 1996, nr 6.

Stasiak M., *Drugie życie marketingu filmowego*, „FilmPro” 2012, nr 2 (10).

Zabłocki M., *Podstawy prawne produkcji filmowej*, „FilmPro” 2010, nr 2 (10).

Zabłocki M., *Źródła finansowania produkcji filmowej*, cz. I–IV, „FilmPro” 2011, nr 2 (6), 3 (7), 4 (8), 2012, nr 1.

Publikacje w wersji elektronicznej

Górecki P., *Wróżba z komputera*, <http://www.newsweek.pl/wrozba-z-komputera,68916,1,1.html>.

Janicki M., Strzelczyk-Piasecka U., *Użyteczność badań marketingowych w produkcji i dystrybucji filmowej*, www.audiowizualni.pl/index.php/aktualnosci/teksty-problemy.

Regionalne Fundusze Filmowe, www.audiowizualni.pl/index.php/regionalne-fundusze-filmowe-rff.

Zabłocki M., *Produkcja filmowa, producent – definicje*, <http://www.portalfilmowy.pl/wydarzenia,111,1691,1,1,Produkcja-filmowa-producent-definicje.html>.

Zalewski P., *Czy kino zginie?*, <http://www.idg.pl/news/94665.html>.

Akty prawne i dokumenty wewnętrzne

Polski Instytut Sztuki Filmowej. Programy operacyjne na 2013 rok.

Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 roku o kinematografii (Dz.U. 2005, nr 132, poz. 1111).